EB10-P-01.007



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

2ª Edição
2025

EB10-P-01.007



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

POLÍTICA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

2ª Edição
2025



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDANTE DO EXÉRCITO

PORTARIA – C Ex Nº 2.508, DE 14 DE JULHO DE 2025

EB: 64535.109690/2024-91

Aprova a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007), 2ª edição, 2025.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, e o art. 20, incisos I e XIV, do Anexo I do Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, e considerando o que consta nos autos 64535.109690/2024-91, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Política de Governança do Exército Brasileiro (EB10-P-01.007), 2ª edição, 2025.

Art. 2º Fica estabelecido que o Estado-Maior do Exército aprove as normas para implementação da Política de Governança do Exército Brasileiro.

Art. 3º Fica revogada a Portaria – C Ex nº 987, de 18 de setembro de 2020.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.



FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

CAPÍTULO I

DA FINALIDADE

Art. 1º A Política de Governança do Exército Brasileiro tem por finalidade regular os princípios, as diretrizes, os mecanismos, as instâncias de governança, a estratégia, o monitoramento, a avaliação e o direcionamento, no âmbito do Exército, de acordo com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS E DAS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA

Art. 2º Os princípios de governança do Exército Brasileiro (EB) são:

I - capacidade de resposta: para atender de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas e da sociedade;

II - integridade: diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento dos agentes públicos, referindo-se à adesão e ao alinhamento consistente de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado;

III - confiabilidade: capacidade de transmitir informações fidedignas, bem como repassar confiança quanto à persecução dos objetivos e das diretrizes previamente acordados, reduzindo as incertezas referentes à implementação das políticas públicas de sua responsabilidade;

IV - melhoria regulatória: implementação de atos normativos pautados pelas boas práticas regulatórias, pela legitimidade, estabilidade e coerência para com o ordenamento jurídico, baseado em evidências e orientado pelas partes diretamente interessadas;

V - prestação de contas e responsabilidade: obrigação legal e ética que visa demonstrar, informar, relatar e esclarecer como foram utilizados os recursos financeiros destinados à Instituição, assumindo responsabilidades gerenciais e de ordem fiscal, com transparência e responsabilidade; e

VI - transparência: conjunto de ações que representa o compromisso com a divulgação das atividades, prestando informações confiáveis, relevantes e tempestivas à sociedade.

Art. 3º São diretrizes de governança desta Política:

I - monitorar e avaliar a governança e a gestão, apoiadas na medição do desempenho, confrontando metas e resultados com ações e iniciativas estratégicas para o alcance dos objetivos definidos pelo planejamento estratégico do Exército;

II - incrementar a gestão por meio de processos automatizados, com soluções tempestivas e inovadoras, qualidade regulatória, racionalização administrativa e integração para obter conformidade legal, fiscal, contábil e patrimonial;

III - aperfeiçoar os macroprocessos e processos da Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro (CVA-EB), considerando sua transversalidade, para melhorar a integração entre as diferentes áreas e sistemas, com vistas a entregar valor público com eficiência, eficácia e efetividade;

IV - priorizar padrões de conduta para orientar o comportamento dos integrantes do Exército, em consonância com as suas atividades, funções e atribuições;

V - priorizar a gestão de riscos e de integridade com a implementação de controles internos, privilegiando ações de prevenção, detecção e mitigação, antes de processos sancionadores;

VI - planejar ações para o alcance dos objetivos estratégicos que considerem, também, limitações de recursos e mudanças de prioridades, cenários e conjunturas;

VII - promover comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso à informação;

VIII - alinhar os planejamentos estratégicos setoriais com o planejamento estratégico do Exército como forma de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e apoiar a tomada de decisão; e

IX - melhorar o processo de prestação de contas, aumentando a capacidade de resposta, a confiabilidade de dados e informações e a integração dos sistemas para permitir atender às demandas de auditorias internas e externas, considerando os diversos órgãos, setores e áreas.

CAPÍTULO III

DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Art. 4º O Sistema de Governança e Gestão do Exército (SG^2Ex) integra os mecanismos de governança e gestão com o objetivo de fortalecer o processo decisório e a entrega de valor à sociedade brasileira, abrangendo o arcabouço regulatório, o modelo e as instâncias de governança e gestão.

Art. 5º O SG^2Ex relaciona-se com: o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) e seus desdobramentos nos demais níveis; a medição do desempenho; a governança e a gestão do Portfólio Estratégico do Exército; a governança da CVA-EB; a governança orçamentária do Exército; a governança e a gestão de projetos, processos, riscos, integridade e controles internos.

Art. 6º O Modelo de Governança e Gestão do Exército, conforme o Anexo A, apresenta a concepção do SG^2Ex, considerando a interação dos mecanismos de governança a seguir:

I - liderança: refere-se ao direcionamento da Alta Administração do Exército, que orienta a estratégia institucional, com ênfase na modernização e melhoria contínua da Força Terrestre (F Ter);

II - estratégia: com base no arcabouço normativo e nas diretrizes do Comandante do Exército (Cmt Ex), o Estado-Maior do Exército (EME), de acordo com o que prescreve a metodologia do SIPLEx, elabora a Política Militar Terrestre (PMT), a Concepção Estratégica do Exército (CEEx), a Estratégia Militar Terrestre (EMT) e o Plano Estratégico do Exército (PEEx). Esses documentos orientam o planejamento estratégico setorial materializado pelos Planos de Governança e Gestão em nível setorial, e os Planos de Gestão nos demais níveis, além de suas interações com a CVA-EB, macroprocessos e processos, portfólio, programas, projetos e orçamento do Exército; e

III - controle: envolve o monitoramento e a avaliação da implementação do PEEx, dos Planos de Governança e Gestão e dos Planos de Gestão, incluindo a medição do desempenho; a gestão de riscos, integridade e controles internos; a gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de recursos humanos; a auditoria interna governamental; e as ações de transparência e prestação de contas. Esses mecanismos de controle permitem a análise crítica da estratégia adotada e a sua comunicação com os resultados obtidos.

§ 1º O Modelo de Governança e Gestão do Exército é fundamentado também nos

valores, nas tradições e na ética militar, que orientam o seu funcionamento, a sua dinâmica e os seus objetivos.

§ 2º O arcabouço técnico-normativo, composto por documentos estratégicos nacionais e setoriais, normas, diretrizes e metodologias, tanto externas quanto internas à Instituição, representa a fonte de entrada para o Modelo de Governança e Gestão do Exército.

§ 3º O monitoramento e a avaliação do PEEx possibilitam o acompanhamento dos resultados obtidos, fornecendo subsídios para a retroalimentação do SIPLEx e para a avaliação da estratégia pela Alta Administração do EB.

§ 4º A análise crítica e a avaliação têm por finalidade direcionar os planejamentos estratégicos, corrigindo com tempestividade os desvios de rumo e solucionando possíveis óbices em suas implementações.

CAPÍTULO IV

DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Art. 7º As instâncias de governança e gestão no Comando do Exército Brasileiro são representadas pela figura do Anexo B.

Art. 8º As instâncias de governança são necessárias para o exercício das funções de governança, que apoiam o funcionamento do SG²Ex, contribuindo, direta ou indiretamente, para a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da gestão da Instituição.

Art. 9º As instâncias internas de governança são responsáveis por direcionar, monitorar e avaliar as políticas e as estratégias institucionais, garantindo que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam os seus objetivos e resultados de forma transparente.

Parágrafo único. As instâncias internas de governança são representadas pela Alta Administração do Exército, pelo Órgão de Direção-Geral (ODG), pelo Órgão de Direção Operacional (ODOp), pelos órgãos de direção setorial (ODS), pelos órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército (OADI) e pelos órgãos de assessoramento superior.

Art. 10. As instâncias internas de apoio à governança são responsáveis por assessorar o ODG, o ODOp, os ODS e os OADI na coordenação, no monitoramento e na avaliação dos processos de governança e gestão no âmbito do EB.

Parágrafo único. As instâncias internas de apoio à governança são representadas pelo Comitê de Governança, Riscos, Integridade e Controles do Exército (CGRICEx), pela Assessoria de Governança e Gestão do Estado-Maior do Exército (AGG/EME), pelas Assessorias de Governança e Gestão Setoriais (AGGSet), no âmbito dos ODS/OADI, e pela Assessoria de Governança e Gestão Operacional (AGGOp), no âmbito do ODOp.

Art. 11. As instâncias de gestão são representadas pelos comandos operacionais e administrativos, responsáveis por coordenar a gestão organizacional em sua área de atuação e pelas demais organizações militares (OM) encarregadas de executar os processos finalísticos e de apoio.

Art. 12. As instâncias externas de governança não se vinculam ao Comando do Exército e são responsáveis pela fiscalização, pelo controle externo e pela regulação que visam promover a boa governança.

Art. 13. A Alta Administração do Exército realiza a governança no nível estratégico, observando as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementando e mantendo os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas nesta Política.

Art. 14. O Alto-Comando do Exército, convocado e presidido pelo Cmt Ex, é constituído pelos oficiais-generais de exército da ativa, quando no exercício dos cargos privativos do posto de general de exército, e lhe compete, no que se refere à governança e gestão:

I - assessorar o Cmt Ex na condução da Política de Governança do EB;

II - avaliar, monitorar e direcionar a gestão do Exército; e

III - apreciar assuntos relacionados ao Planejamento Estratégico do Exército.

Art. 15. Compete ao EME:

I - emitir normas para implementar a Política de Governança do EB;

II - estabelecer prescrições regulamentares e preceitos metodológicos de governança e gestão do EB;

III - coordenar as atividades de governança e gestão no âmbito da Força;

IV - elaborar e acompanhar o Planejamento Estratégico do Exército;

V - coordenar a gestão dos indicadores estratégicos do Exército;

VI - realizar a governança da CVA-EB;

VII - realizar a governança do Portfólio Estratégico do Exército;

VIII - realizar a governança orçamentária do Exército;

IX - coordenar a gestão dos riscos estratégicos do Exército;

X - coordenar os assuntos relacionados com a integridade, a transparência e o acesso à informação;

XI - realizar a prestação de contas anual (PCA) do Comando do Exército;

XII - orientar técnica e metodologicamente o ODOp, os ODS e os OADI sobre governança e gestão e os comandos militares de área (C Mil A) sobre gestão;

XIII - verificar o alinhamento dos Planos de Governança e Gestão elaborados pelos ODOp, ODS e OADI e dos Planos de Gestão dos C Mil A com o PEEx;

XIV - realizar a comunicação das atividades de governança e gestão para o público interno e para a sociedade, com o apoio do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx);

XV - definir, em coordenação com o Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT), as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias para o suporte às atividades de governança e gestão;

XVI - fomentar a cultura de governança e gestão em prol das atividades operacionais, incentivando a aplicação das suas melhores práticas no âmbito do EB; e

XVII - realizar a Reunião de Monitoramento e Controle (RMC) para tratar de temas de governança e gestão.

Art. 16. Compete aos C Mil A, aos órgãos de apoio, aos grandes comandos e às grandes

unidades subordinadas aos ODS/C Mil A e demais OM planejar, executar, controlar e avaliar as atividades de gestão organizacional.

CAPÍTULO V

DA ESTRATÉGIA

Art. 17. O SIPLEx contempla, entre outras, a CEEx e a EMT, que traduzem a concepção estratégica e estabelecem as estratégias, ações e iniciativas estratégicas necessárias ao cumprimento dos objetivos definidos pela PMT.

Art. 18. As estratégias, ações e inciativas estratégicas expressam como a Instituição aperfeiçoará seus macroprocessos e construirá as capacidades militares terrestres para, interagindo com o ambiente estratégico, atingir os objetivos estratégicos definidos pela PMT.

Art. 19. A PMT orienta o planejamento estratégico da Instituição, detalhando os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e estabelecendo as condições para a elaboração do PEEx.

Art. 20. O PEEx desdobra os OEE nas diversas estratégias, ações e iniciativas estratégicas para o ciclo considerado, permitindo ao Exército perseguir a consecução de iniciativas que levarão ao cumprimento de sua missão.

Art. 21. O Portfólio Estratégico do Exército está relacionado com os OEE do PEEx e busca aprimorar as capacidades militares que permitirão à F Ter fazer frente aos desafios atuais e futuros.

Art. 22. Os planejamentos estratégicos setoriais do ODOp, dos ODS e dos OADI integram-se ao SIPLEx para o cumprimento dos OEE, criando sinergia de esforços.

Art. 23. O Plano de Governança e Gestão Setorial (PGGSet) materializa o planejamento estratégico setorial, no âmbito dos ODS e dos OADI, e o Plano de Governança e Gestão Operacional (PGGOp), no âmbito do ODOp.

Art. 24. No âmbito dos C Mil A, dos órgãos de apoio, dos grandes comandos, das grandes unidades subordinados(as) aos C Mil A/ODS e das demais OM, o Plano de Gestão é produto do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO).

CAPÍTULO VI

DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO

Art. 25. A medição do desempenho é o processo que compreende as atividades relacionadas ao estabelecimento de indicadores de resultados (IR) e suas metas para aferir o que se pretende atingir com a implementação de cada OEE do PEEx.

Art. 26. O monitoramento dos OEE do PEEx é realizado por meio da medição do desempenho da implementação do PEEx, cujas metas evidenciam as ações necessárias para alcançar a visão de futuro.

Art. 27. Os IR e suas metas, em conjunto com outros instrumentos de governança e gestão, propiciam as condições para o monitoramento, a avaliação e o direcionamento pela Alta Administração do Exército para se alcançar os OEE do PEEx e, ainda, prover informações para a PCA do Comando do Exército Brasileiro à sociedade e aos órgãos de controles interno e externo.

Art. 28. O ODOp, os ODS e os OADI, sob orientação e coordenação do EME, são responsáveis por promover a governança e a gestão em suas áreas setoriais específicas, com as atribuições de realizar a medição, a auditoria, a validação dos resultados e a avaliação das metas e dos indicadores estratégicos do Exército sob sua responsabilidade.

§ 1º Os órgãos do *caput* devem estabelecer indicadores rastreáveis, com relação de causa e efeito entre as fórmulas de cálculo e a intenção sobre o que se pretende atingir com cada OEE, e que evidenciem os resultados de suas ações e iniciativas estratégicas previstas no PEEx para o ciclo considerado.

§ 2º O detalhamento do IR constará da Ficha de Qualificação de Indicador (FQI), a qual será publicada no Portal de Transparência do Comando do Exército.

§ 3º O período de monitoramento dos OEE do PEEx será anual.

Art. 29. O CGRICEx é a instância responsável por avaliar os resultados da medição do desempenho do PEEx, cabendo a esse:

I - avaliar o alinhamento dos planejamentos estratégicos setoriais com o planejamento estratégico do Exército e a implementação do PEEx para o ano considerado, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos, considerando as ações e iniciativas estratégicas;

II - propor ao Chefe do EME temas relacionados à governança, riscos, integridade e controles internos para serem submetidos na Reunião do Alto-Comando do Exército (RACE); e

III - fomentar a integração sistêmica de macroprocessos e processos transversais para permitir que a organização seja analisada como um todo, considerando os diversos setores e áreas, gerando confiabilidade informacional de dados e sistemas de TI.

Parágrafo único. O EME estabelecerá normas para o funcionamento do CGRICEx.

CAPÍTULO VII
DO DIRECIONAMENTO

Art. 30. A análise e a avaliação da implementação do PEEx têm por finalidade direcionar os planejamentos estratégicos, corrigindo com tempestividade os desvios de rumo e solucionando possíveis óbices, tendo como principais instrumentos:

I - Reunião de Análise da Estratégia (RAE) da Alta Administração do Exército: realizada na RACE de caráter administrativo, tendo por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a governança e a gestão do Exército na implementação do PEEx em face da avaliação dos resultados obtidos em relação às metas estabelecidas para as inciativas estratégicas no ciclo considerado;

II - RAE do ODOp, dos ODS e dos OADI: realizadas no âmbito setorial e operacional, que têm por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a implementação dos planejamentos estratégicos setoriais e organizacionais;

III - RMC: realizada no âmbito do EME, que tem por finalidade monitorar os indicadores relacionados a macroprocessos da CVA-EB, gestão de riscos, integridade e controles internos e medição do desempenho dos OEE do PEEx; e

IV - Reunião de Monitoramento Setorial (RMS): realizada no âmbito dos ODS, do ODOp e dos OADI, que tem por finalidade monitorar os indicadores relacionados a macroprocessos da Cadeia de

Valor Agregado Setorial (CVA Set), gestão de riscos, integridade e controles internos e medição do desempenho dos Objetivos Estratégicos Setoriais do PGGSet e do PGGOp.

Parágrafo único. No âmbito dos C Mil A, as RAE serão realizadas com os objetivos de avaliar, direcionar e monitorar a implementação dos Planos de Gestão.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 31 Os resultados alcançados e o valor gerado que serão informados à sociedade por meio das ações de comunicação social a nível institucional, dos mecanismos de governança digital e dos dados disponíveis no portal Transparência e Prestação de Contas, constante do *site* do Exército, são os seguintes:

I - rol de responsáveis;

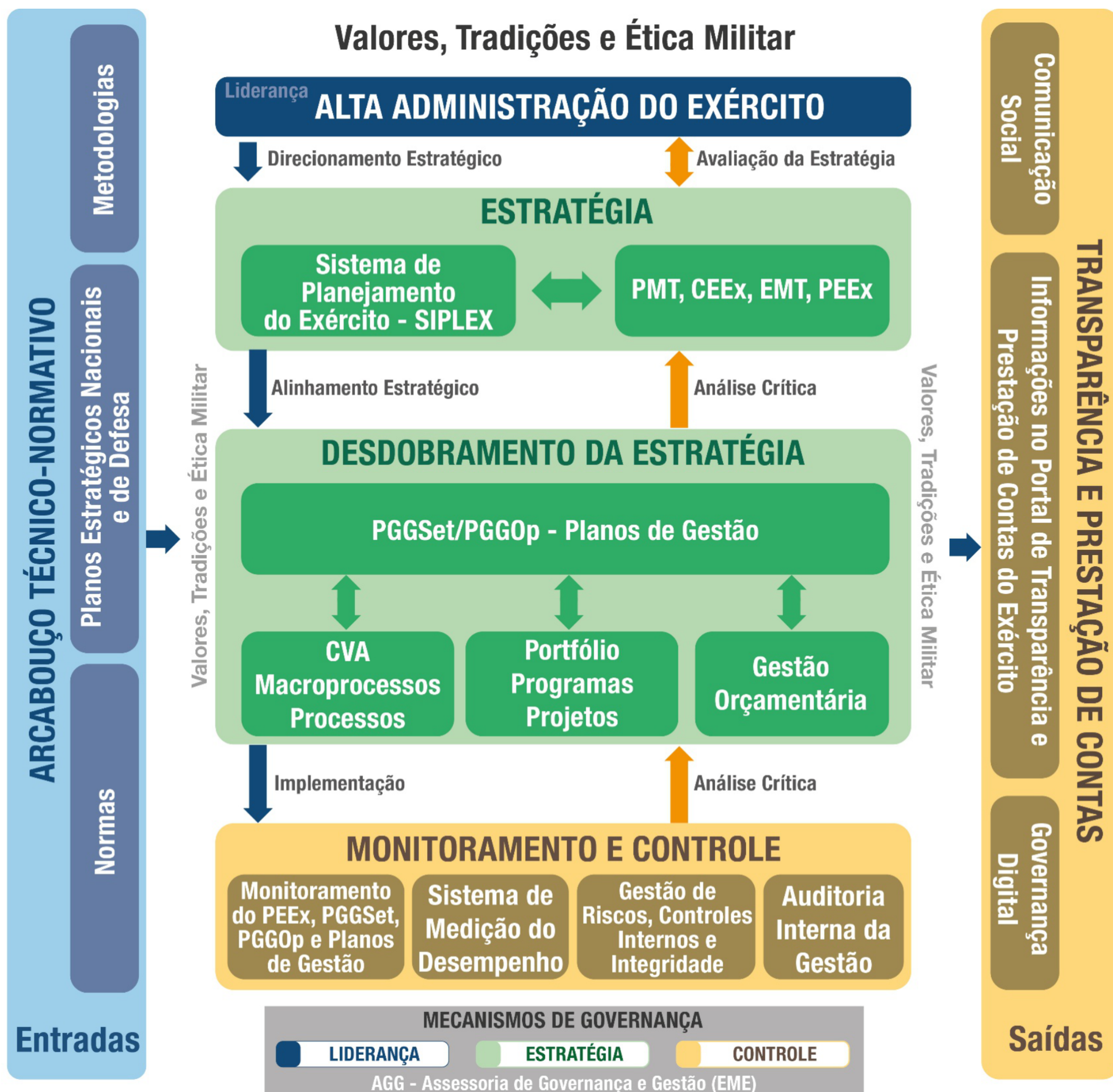
II - Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE);

III - demonstrações contábeis; e

IV - informações atinentes à PCA do Comando do Exército.

Art. 32. A presente Política deve ser considerada em conjunto com outras normas e procedimentos adotados pelo EB.

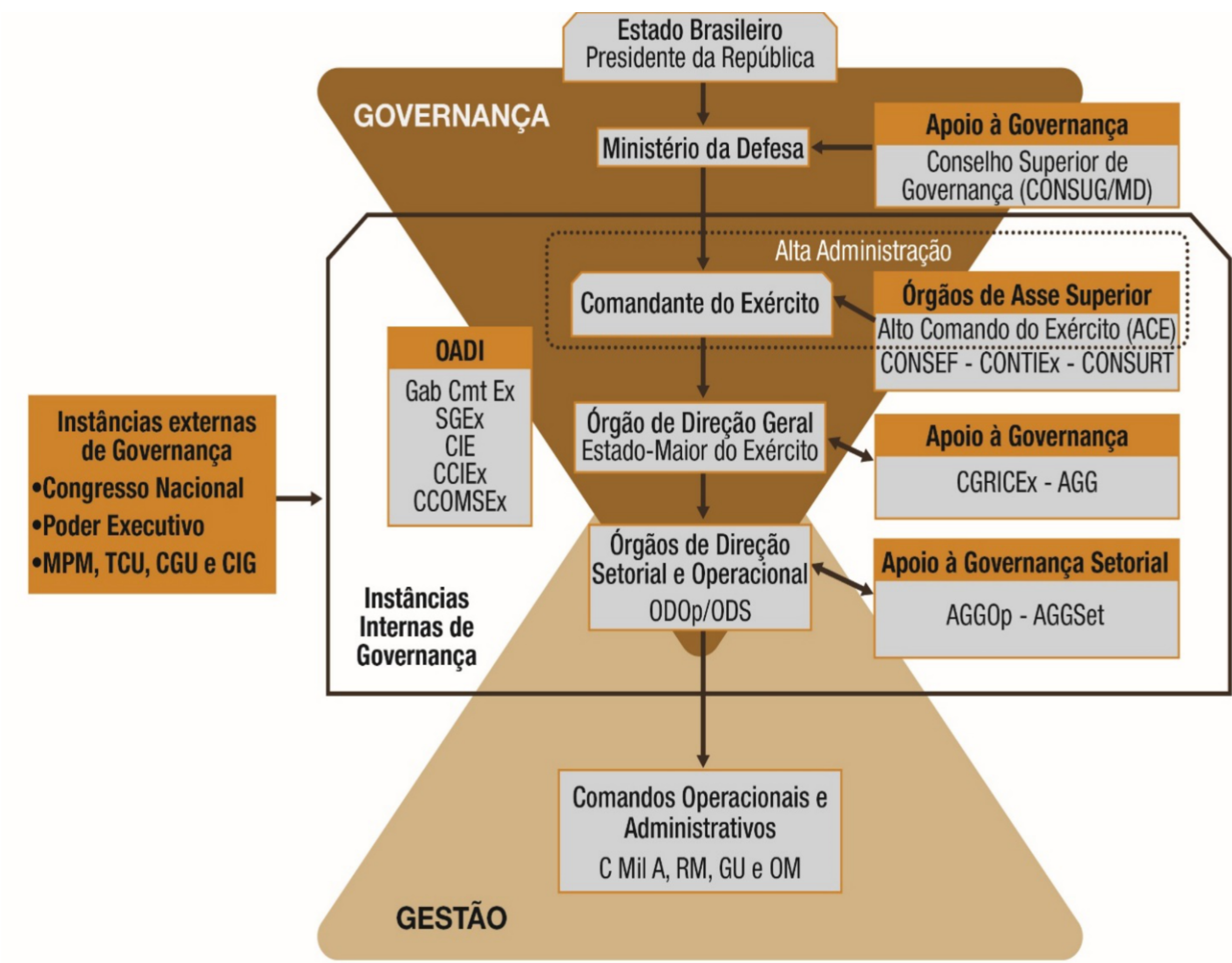
ANEXO A
MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO



Fonte: Assessoria de Governança e Gestão, Estado-Maior do Exército, 2025.

ANEXO B

INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO



Legenda:

AGG - Assessoria de Governança e Gestão (EME)

AGGOp - Assessoria de Governança e Gestão Operacional (COTER)

AGGSet - Assessoria de Governança e Gestão Setorial (ODS)

CIG - Comitê Interministerial de Governança

CGRICEx - Comitê de Governança, Riscos, Integridade e Controles do Exército

C Mil A - Comando Militar de Área

CONSEF - Conselho Superior de Economia e Finanças

CONSURT - Conselho Superior de Racionalização e Transformação

CONTIEx - Conselho Superior da Tecnologia da Informação

GU - Grande Unidade

OADI - Órgão de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército

ODOp - Órgão de Direção Operacional

ODS - Órgão de Direção Setorial

OM - Organização Militar

RM - Região Militar

Fonte: Assessoria de Governança e Gestão, Estado-Maior do Exército, 2025.